

Documentare la conoscenza

COME ILLUSTRATO NEGLI ARTICOLI PRECEDENTI, LA CONOSCENZA È UN BENE INTANGIBILE E NON SEMPLICE DA FORMALIZZARE E CODIFICARE IN UNO SCHEMA STRUTTURATO. È NECESSARIO DUNQUE STRUTTURARE UN PROGETTO DI “INGEGNERIA DELLA CONOSCENZA” CHE DEFINISCA OBIETTIVI, ATTIVITÀ, RUOLI E TEMPI.



1. Dal progetto alla scelta dei modelli operativi

Nei precedenti articoli pubblicati su *Tecnica Calzaturiera* è stato affrontato e descritto nel dettaglio il tema del “progetto di gestione della conoscenza in azienda”. Come si è visto, un punto fondamentale è risultato quello di scegliere un modello operativo che sia in grado di consentire l’acquisizione della conoscenza, per poi strutturarla e, infine, utilizzarla al meglio nei vari ambiti aziendali. Ovviamente non esiste un unico modello operativo da applicare in ogni situazione, in quanto le finalità e le attività di un progetto di ingegneria della conoscenza possono essere molteplici e diverse. Vero è, tuttavia, che si può provvedere alla creazione di uno schema adattabile ai vari contesti; questo consente di scegliere il modello migliore, muovendosi sempre dalla considerazione delle reali esigenze aziendali.

Il punto di partenza per la scelta del modello operativo più idoneo ed efficace è sempre uno: il processo di identificazione degli obiettivi che il progetto di gestione della conoscenza si propone di raggiungere (vedi Fig. 1). In generale, è possibile classificare tali obiettivi in tre grandi categorie:

- identificare ed esplicitare le conoscenze;
- trasferire le conoscenze e favorire la collaborazione;
- creare nuove conoscenze.



Fig. 1 - Macro obiettivi di un progetto di gestione della conoscenza

Identificare ed esplicitare le conoscenze

In questo ambito iniziale l'obiettivo, dunque, è duplice: in una prima fase infatti è necessario arrivare a identificare e mappare le conoscenze, senza esplicitarle; in una seconda fase, invece, ciò che è stato mappato va esplicitato. Solitamente, quello dell'identificazione è il primo momento di qualsiasi tipo di progetto, in quanto ha una natura più organizzativa. Soltanto in apparenza potrebbe apparire più semplice; in realtà va realizzato in modo deciso e articolato e, soprattutto, rispettoso del contesto e delle persone coinvolte. In genere l'approccio che si segue è quello di analizzare le competenze presenti in azienda; è così possibile valutare la differenza fra le competenze possedute dai singoli dipendenti e quelle necessarie per ricoprire in modo efficace il ruolo loro assegnato. Successivamente si procede ad attività di tipo organizzativo, che sono finalizzate a migliorare la corrispondenza fra le competenze e i ruoli, e puntano quindi a garantire la persona giusta al posto giusto, magari realizzando anche dei piani di sviluppo delle competenze stesse. Nella seconda fase come detto si procede invece all'esplicitazione delle conoscenze implicite rilevate e pertanto si comincia a strutturare dei sistemi informativi di supporto che servono per codificare, organizzare e distribuire le conoscenze aziendali relative ad un determinato dominio di interesse in modo tale da supportarne la conservazione e l'utilizzo operativo.

Trasferire le conoscenze e favorire la collaborazione

Questo secondo obiettivo invece riguarda la creazione di sistemi in grado di favorire la collaborazione fra le persone agevolando la condivisione delle conoscenze per il miglioramento continuo. L'obiettivo si realizza attraverso progetti dalla forte connotazione organizzativa in quanto vengono coinvolti i vari livelli della struttura e i diversi ruoli utilizzando strumenti informatici che permettano di migliorare l'efficienza e la semplicità di interazione e comunicazione tra le persone. Tutto ciò pertanto può sollecitare la collaborazione tra le diverse persone facilitando l'emersione anche di nuove conoscenze che possono essere raccolte in una base di conoscenza digitale così da diventare un patrimonio aziendale condiviso.

Creare nuove conoscenze

È uno degli obiettivi più ambiziosi tra quelli di un progetto di gestione della conoscenza ma è anche quello più sfidante per le aziende in quanto da esso dipende in buona parte la capacità di innovare processi e prodotti e di sostenere la crescita. Alla base di questo obiettivo vengono messi a punto dei modelli e degli strumenti che a differenza di quelli visti in precedenza siano in



grado di stimolare la creatività e per far emergere quei saperi che altrimenti non sarebbe possibile ottenere con metodi più tradizionali. È chiaro che questi modelli si implementano preferibilmente negli ambiti della ricerca e sviluppo delle aziende ma possono trovare spazio anche in altre funzioni.

2. Uno strumento applicativo per la gestione della conoscenza

Come visto possono essere diversi gli strumenti per gestire in modo efficace la conoscenza, tra questi se ne è sviluppato uno che riesce a congiungere le logiche di mappatura dei processi a quelle di mappatura della conoscenza. Si tratta dei Workflow Management System (WfMS) o più semplicemente Workflow, uno strumento che consente "l'automazione di una parte o di un intero processo aziendale nel quale documenti, informazioni e compiti vengono passati da un partecipante ad un altro per ricevere qualche tipo di azione, seguendo un determinato insieme di regole". Da quanto affermato si capisce che i tre elementi costitutivi di un workflow (vedi Fig. 2) sono:

- un sistema che consenta la descrizione dei processi aziendali, in modo da trattare la conoscenza relativa alle attività da svolgere nelle diverse procedure organizzative;
- un sistema per la gestione documentale così da correlare i documenti prodotti alle singole specifiche attività svolte;
- una mappa della conoscenza dove mettere in relazione le attività da svolgere con le competenze richieste per il corretto svolgimento dei suddetti compiti.

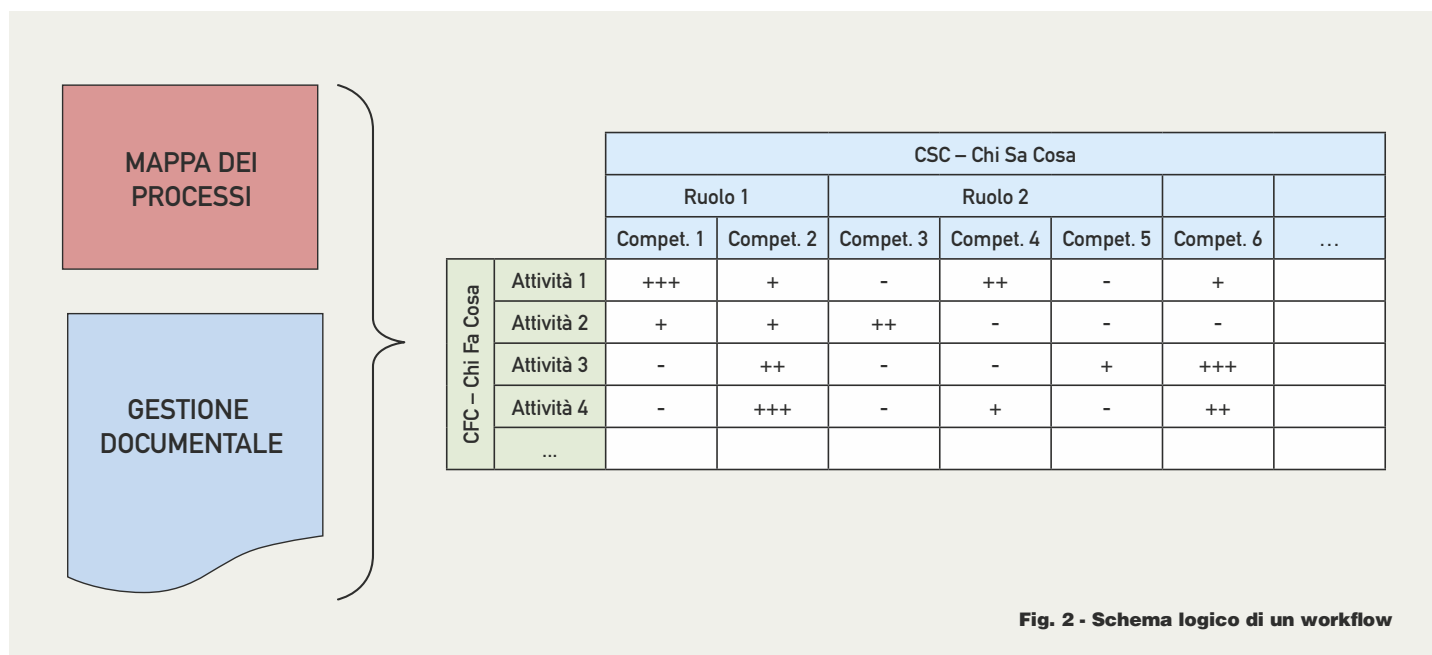


Fig. 2 - Schema logico di un workflow

Modellazione dei processi

La modellazione dei processi consiste in sostanza nel descrivere i singoli processi aziendali, al fine di avere un quadro complessivo del funzionamento dell'organizzazione relativamente ad una determinata attività svolta in azienda. La descrizione però non va fatta solo per iscritto magari riportandola in una procedura ma va rappresentata in modo grafico mediante, ad esempio, un diagramma di flusso inter-funzionale ma gestito in modo dinamico. In pratica i singoli passi del flusso non sono solo una rappresentazione statica, ma dei veri e propri collegamenti a programmi, documenti, autorizzazioni e così via. così ciascun addetto può essere guidato nello svolgimento del proprio lavoro, essere aggiornato nell'avanzamento dei lavori e assicurarsi del fatto che tutte le attività di sua competenza siano svolte nei tempi e nei modi giusti.

Gestione documentale

Si tratta del vero e proprio database che raccoglie tutti i documenti gestiti in azienda, di solito accessibile mediante protocolli web all'interno del quale è possibile archiviare qualunque tipo di documento, compresi file di immagini, video e audio e scansioni di documenti cartacei. Al fine di facilitare le attività di ricerca di tutti i documenti gestiti, esiste l'indicizzazione ed un sistema di categorizzazione molto flessibile; inoltre a supporto dell'intero sistema c'è un software per gestire notifiche automatiche di modifiche dei documenti o fare annotazioni su documenti esistenti.

Mappa della conoscenza

Questo componente del workflow è quello più sofisticato e più inerente la gestione della conoscenza perché dovrebbe favorire l'esplicitazione delle conoscenze tacite. È costituita da uno schema che mette in relazione le competenze di uno specifico ruolo aziendale con le attività che gli sono state assegnate secondo una mappa CFC/CSC (Chi Fa Cosa/Chi Sa Cosa). Di fatto si tratta di un modello dell'organizzazione che, nell'ambito di un sistema integrato, serve al modulo di workflow per assegnare i singoli compiti all'esecutore più idoneo.

3. Un caso di implementazione di un sistema di gestione della conoscenza in un'azienda del settore calzaturiero

Il caso in oggetto è quello di un'azienda del settore calzaturiero o meglio di un suolificio che realizza soles in vari materiali (TR, TPU, EVA, ecc.) per calzature da donna, uomo e bambino. La direzione aziendale infatti aveva manifestato l'esigenza di ottimizzare i processi di creazione e sviluppo dei nuovi prodotti che prevedevano il coinvolgimento di molti ruoli dell'organizzazione ma che spesso non risultavano del tutto coordinati generando dei disservizi lungo il processo soprattutto in termini di ritardi o peggio di informazioni mancanti o errate.

Al fine di migliorare il processo, in parte già procedurizzato e supportato da un sistema di gestione documentale, è stato realizzato un workflow trasformando la procedura cartacea in un



flusso dinamico, evidenziando i vari collegamenti con gli applicativi (CAD, EXCEL, ERP...) oltre che ai documenti da produrre per ciascuno step del processo. Sono stati identificati tutta una serie di alert nei vari punti del processo, in modo particolare al momento di fornire approvazioni tecniche od economiche ed anche per la gestione delle modifiche, al fine di assicurare il corretto svolgimento delle attività nonché il rispetto delle tempistiche. Ma il vero punto di forza è stata la creazione della mappa delle conoscenze dove sono state evidenziate le competenze richieste per ciascuna delle attività (vedi Fig. 3) e stabiliti i collegamenti di conoscenze specifiche con quelle che erano le attività riportate nella mappa del processo.

La costruzione della mappa è stato il momento più complesso ma anche più sfidante per tutta l'organizzazione aziendale anche perché un'attività davvero nuova per l'azienda stessa. Per la sua stesura è stato necessario realizzare delle interviste mirate a ciascun addetto allo scopo di delineare il completo set di competenze e conoscenze richieste ai fini dello svolgimento delle attività e della presa di decisioni. Il processo riguardava la creazione di un nuovo modello di suola che richiede, oltre ad attività di ricerca e sviluppo, anche quelle di realizzazione e messa a punto degli stampi per produrre la suola specifica; viene pertanto generata tutta una serie di documenti di supporto a queste attività nonché la creazione della distinta base e delle specifiche tecniche di produzione.

Il progetto ha avuto inizio con la formalizzazione della mappa delle attività suddivise per ruolo funzionale, evidenziando all'interno del flusso, oltre le attività da svolgere anche i momenti di decisione, i documenti da produrre e le informazioni da trasferire. Una volta che il processo è stato mappato sono stati realizzati i collegamenti dinamici ai vari applicativi utilizzati, ad esempio nel momento in cui doveva essere generata una nuova distinta base, arrivava un messaggio da parte del sistema all'addetto al caricamento e questi aprendo il workflow e cliccando nella casella della sua attività, veniva indirizzato al menu di programma dedicato proprio alla predisposizione di una nuova distinta; ulteriori messaggi arrivavano all'addetto ogni qualvolta ci fosse necessità di aggiornare la distinta base stessa per effetto di modifiche svolte dai tecnici. Attualmente il processo è ancora in fase di test ma sta dando ottimi risultati soprattutto in termini di comunicazione e razionalizzazione delle attività.

© RIPRODUZIONE RISERVATA

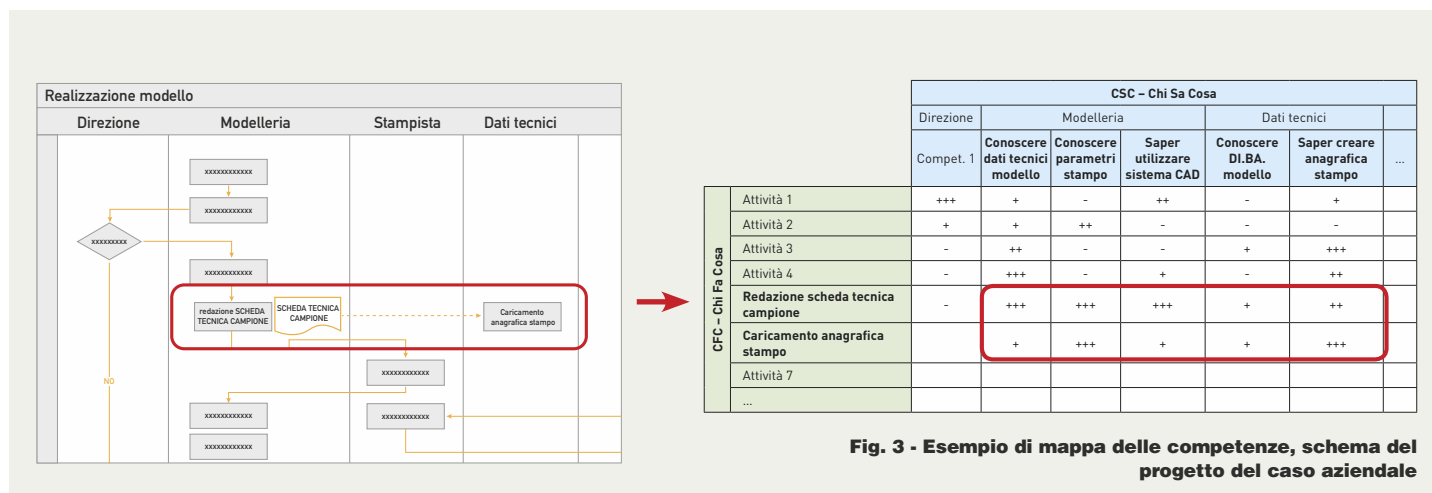


Fig. 3 - Esempio di mappa delle competenze, schema del progetto del caso aziendale